

## **Le management de la qualité et le Lean management : Deux démarches complémentaires pour une entreprise performante : Essai d'analyse sur le cas des entreprises agroalimentaires dans le Grand Agadir**

### **A study on lean management and quality management in an enterprise system: Case of agri-food companies in Grand Agadir**

**EL KAHRI Lamia**

Docteur en Sciences et Techniques de Gestion - Enseignante chercheuse  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Dakhla  
Université Ibn Zohr, Maroc  
Laboratoire de Recherche sur l'Espace Saharien  
Maroc  
[l.elkahri@uiz.ac.ma](mailto:l.elkahri@uiz.ac.ma)

**EL AMRANI Mohammed**

Docteur en Sciences Economique et Gestion - Enseignant chercheur  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Dakhla  
Université Ibn Zohr, Maroc  
Laboratoire de Recherche sur l'Espace Saharien  
Maroc  
[el\\_amranus@yahoo.com](mailto:el_amranus@yahoo.com)

**Date de soumission :** 30/04/2021

**Date d'acceptation :** 09/06/2021

**Pour citer cet article :**

EL KAHRI. L, EL AMRANI. M (2021), «Le management de la qualité et le Lean management : Deux démarches complémentaires pour une entreprise performante : Essai d'analyse sur le cas des entreprises agroalimentaires dans le Grand Agadir», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2: Numéro 2» pp: 1223 - 1248

**Résumé :**

Les entreprises cherchent de plus en plus à optimiser leurs coûts de production. Ainsi, l'adoption d'une démarche qualité est de plus en plus intégrée au sein des industries et des services qui, dans un contexte économique difficile, cherchent en parallèle à réduire leurs coûts de traitement des opérations. Et ce en faisant appel au Lean management, démarche apparue dans les années 80, se basant sur la réduction de la non-valeur ajoutée, autrement dit les gaspillages, pour augmenter la valeur ajoutée client correspondant à une activité dont le client externe est prêt à payer et qui est donc nécessaire pour satisfaire ses besoins et/ou objectifs. Nous proposons dans cet article, après avoir rapidement présenté ces deux approches. D'une part, d'étudier les possibilités de la mise en synergie du Lean Management et le Management de la qualité à l'origine de la compétitivité et de la performance de l'entreprise. Et d'autre part, de construire un modèle conceptuel liant quatre pratiques du management de la qualité, Pour cela, nous procéderons à une étude exploratoire via la méthode qualitative par le biais des entretiens semi-directifs avec huit responsables qualité opérant dans le secteur agroalimentaire dans le Grand Agadir.

**Mots clés :** « Lean management » ; « Management de la qualité » ; « Performance » ; « Entreprises agroalimentaires » ; « Compétitivité ».

**Abstract:**

Companies are increasingly looking to optimize their production costs. Thus, the adoption of a quality approach is increasingly integrated within industries and services that, in a difficult economic context, seek at the same time to reduce their processing costs through using Lean management. The latter is an approach that appeared in the 1980s, which is based on the reduction of added non-value. In other words, eliminating wastes to increase the customer added value corresponding to an activity for which the external customer is willing to pay and which is, therefore, necessary to satisfy its needs and/or objectives. We propose in this article, after having quickly presented these two approaches, to study the possibilities of the synergy of Lean Management and Quality Management at the origin of the competitiveness and performance of the company. To do this, we will conduct an exploratory study in the form of a qualitative study within the agrifood companies in Grand Agadir.

**Keywords:** « Lean Management » ; « quality management » ; « performance » ; « agri-food companies » ; « competitiveness ».

## Introduction

Le renforcement important de la concurrence sur le marché a accéléré l'internationalisation des entreprises et fait évoluer les exigences professionnelles. De nombreuses entreprises ont répondu à ces évolutions en recourant à des stratégies fondées sur la qualité et l'innovation (Encaoua & al., 2000 ; Mohnen, 2002 ; Foley & al., 1997), susceptibles de leur permettre de réaliser des progrès significatifs en termes de rentabilité, de productivité et de compétitivité (Deming, 1986).

La notion de la qualité et celle de l'innovation sont deux composantes de la performance d'une entreprise. La synergie entre les deux démarches a souvent été mise en question. D'un côté, nous avons la qualité épaulée notamment par les normes qui structurent et rationalisent la vie de l'entreprise, et, de l'autre côté, l'innovation pour laquelle on encourage la créativité. Leur complémentarité devenant de plus en plus évidente. Des études récentes montrent, en effet, que plus une entreprise est engagée dans la voie de la normalisation, plus elle innove. En effet, la structuration qu'apporte une norme sert aussi la performance de l'innovation dans sa mise en œuvre. Le Lean management, comme la qualité, est basé sur l'amélioration continue. Avec son cortège d'outils et de méthodes, son intégration est vécue par de nombreuses entreprises, notamment celle de tailles réduites, comme étant elle-même une innovation organisationnelle. Dans de nombreuses organisations, les obstacles à l'innovation sont difficiles à surmonter sans la mise en œuvre de pratiques de gestion de la qualité. En effet, la qualité peut, par ses aspects humains et techniques, favoriser la mise en place d'un environnement et d'une culture favorables à l'innovation. En outre, il existe de nombreux points communs entre les pratiques de gestion de la qualité et la performance d'innovation (Prajogo & Sohal, 2001). Ce lien entre qualité et innovation souligne le fait que les objectifs de l'innovation devraient s'aligner sur les objectifs de la qualité.

La littérature renferme plusieurs études comme celles de (Dean & Bowen, 1994) relatives aux concepts de la qualité et de l'innovation. Cependant, la question de savoir si la qualité est un frein ou un levier pour l'innovation a fait l'objet de plusieurs travaux. Ces derniers n'ont pas pu aboutir à un résultat commun. Il existe une divergence des opinions là-dessus, des auteurs comme, (Prajogo & Sohal 2004); (Abrunhosa & Moura E Sà, 2008) ; (Prajogo & Hong, 2008), défendent l'existence d'un lien positif entre la qualité et l'innovation, en affirmant que les entreprises qui mettent en œuvre des systèmes qualité améliorent aussi leur performance d'innovation. D'autres auteurs comme, (Kanter, 1983); (Flynn, 1994) et (Glynn, 1996), soulignent à l'opposé que la qualité empêche les entreprises d'innover, celle-ci possédant

certaines caractéristiques intrinsèques qui sont incompatibles avec les objectifs de l'innovation. Pour ce faire, il nous a paru pertinent d'étudier les interrelations possibles et complémentaires entre la qualité et l'innovation et d'analyser leurs effets sur la compétitivité de l'entreprise, et ce, dans le secteur agroalimentaire. L'intérêt porté à la notion de l'innovation organisationnelle ou managériale, comme objet d'investigation spécifique, débute à la fin des années quatre-vingt (Kimberly, 1981; Kimberly & Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Damanpour et al., 1989; Wolfe, 1994) et se développe ces dix dernières années (Birkinshaw & Mol, 2006; Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Ganter & Hecker, 2013; Lam, 2005; Le Roy et al., 2013; Mol & Birkinshaw, 2009). Ainsi, en 2006, Birkinshaw et Mol ; dénombrent plus de 12 700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation technologique, contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ».

Dans cet article, nous nous concentrons sur ce type particulier d'innovation, l'innovation managériale, management ou administrative (Birkinshaw et al., 2008; Walker et al., 2009). En effet, cette recherche vise à combler le manque de travaux sur l'innovation organisationnelle ou managériale qui reste encore aujourd'hui le « Parent pauvre » de la littérature sur l'innovation (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012) d'une part, et d'autres part, d'inciter les études sur ce type particulier d'innovation, nommé innovation organisationnelle-managériale.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, notre problématique s'articule autour de la question suivante : **Existe-t-il une relation entre le management de la qualité et le Lean management ?**

#### **Questions de recherche :**

La notion Lean management et celle du management de la qualité ont pris une place prédominante dans les problématiques de l'entreprise d'aujourd'hui. Outre l'interrogation principale posée, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

- Quel lien existe-t-il entre le Lean management et la qualité?
- Comment la mise en place du management de la qualité et le Lean Management peuvent favoriser le niveau de la performance d'une entreprise?

Afin de répondre à notre problématique, nous allons dans un premier temps procéder à une revue de littérature des variables à étudier à savoir l'approche Lean, le management de la qualité et la notion de la performance. Dans un deuxième temps, nous allons étudier la

relation pouvant exister entre la démarche Lean et le management de la qualité et son impact sur la performance des entreprises. Et finalement, nous présenterons nos résultats de recherche qualitative sur le cas de huit entreprises agroalimentaires dans le Grand Agadir.

### **1. Le Lean management : Un vecteur de la performance**

Le Lean Management trouve ses racines dans le Toyota Production System (Ohno, 1998) ; dans les années 50, Taiichi Ohno constate deux limites au Fordisme : d'une part, la production par lots importants implique une gestion coûteuse des stocks et encours et d'autre part l'incapacité des industries à répondre à l'attente des clients concernant la diversité de l'offre (l'exemple de la Ford T de couleur unique). En effet, les grandes évolutions industrielles et économiques du XXème siècle ont conduit à la recherche de nouveaux systèmes de production répondant aux objectifs d'amélioration de la performance. La démarche Lean management est apparue comme une solution idéale.

Il n'existe pas de définition commune, ou normée, du « Lean Management ». Ainsi, même les auteurs référents proposent dans leurs ouvrages des définitions différentes. Prenons le cas de l'ouvrage de Hohmann (Hohmann, 2014), qui est le deuxième auteur à avoir publié un ouvrage s'intitulant clairement « Lean Management ». L'auteur propose une première définition : « Le Lean peut se définir comme un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources justes nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux ». Puis, il propose une définition complémentaire : « Le Lean est une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un idéal centré sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs ». Puis, Hohmann reprend la définition de Womack (Womack et al., 1990) : « Le Lean est l'observation d'un système opérationnel au travers d'un prisme qui révèle la valeur, les flux, les potentiels pour tirer les flux et tendre vers la perfection ». Au final, Hohmann reconnaît que : « Le concept Lean est si riche qu'il est difficile de le résumer de manière concise et pertinente ».

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le Lean Management a connu un vaste succès pour améliorer la performance industrielle. Il porte en effet un regard nouveau sur les systèmes de management de production en vigueur en redéfinissant les concepts de valeur, de gaspillage et de performance. Dans ce sens, (Liker, 2004) ajoute, « Le Lean management prône l'élimination de tout type de gaspillages dans un contexte d'amélioration continue ». (Byrne, 2013) de son côté, soutient que les entreprises Lean « devraient s'efforcer

de répondre aux besoins de leurs clients en leur apportant une valeur immédiate et sans gaspiller leurs ressources : produire ce qui est demandé, quand c'est demandé et juste ce qui est demandé ».

D'après, (Robert & Giuliani, 2013), le Lean Management représente une Innovation Organisationnelle majeure. (Armbruster et al., 2008 ; Mazzanti et al., 2006 ; Mol & Birkinshaw, 2009), ajoutent que le Lean Management est souvent utilisé comme proxy dans les recherches et enquêtes relatives à l'innovation organisationnelle.

Selon (Womack et al., 1990), « Le Lean Management est défini comme de nouvelles pratiques organisationnelles destinées à réduire les gaspillages tout en maintenant un processus d'amélioration continue et en gardant comme référence la valeur attendue par le client ».

(Shah & Ward, 2007), quant à eux, dans leurs études visant à évaluer l'impact du Lean sur la performance définissent la démarche Lean selon quatre principes tels que le management des ressources humaines, le management de la maintenance, le juste-à-temps et le management de la qualité totale alors que (Bruun & Mefford, 2004) ont identifié six principes à la base de l'approche Lean dont la réduction des stocks et l'amélioration continue.

Cette volonté d'appropriation de la démarche est également présente dans les entreprises appliquant l'approche Lean (Lyonnet, 2008). Par exemple, l'entreprise Valéo a développé sa propre démarche à partir de 5 Axes : (1) Implication du Personnel, (2) Système de Production Valeo, (3) Intégration des Fournisseurs, (4) Innovation Constante et (5) Qualité Totale. De la même façon, les entreprises Daimler-Chrysler, Delphi et Bosch ont élaboré leur propre système respectivement nommé « Daimler-Chrysler Operation System », « Delphi Production System » et « Bosch Production System » (Liker, 2004).

Ce manque de définition déposée a aussi été mis en exergue par Lyonnet (2010). Suite à l'analyse d'une bibliographie importante sur le sujet (26 références), l'auteur arrive à la même conclusion qu'Hohmann sans donner une réelle définition du Lean Management :

Bien que ces différents auteurs et entreprises identifient un nombre variable de principes, un consensus existe autour de la définition du système Lean. En effet, l'ensemble de ces principes peut être regroupé en 6 grands concepts Lean communs : (1) l'Élimination des Gaspillages, (2) le Juste A Temps, (3) la Qualité, (4) l'Amélioration Continue, (5) le Management Visuel et (6) le Management des Hommes ».

Paradoxalement, certains auteurs comme (Jedynak et al., 2015) proposent des obstacles spécifiques à la mise en œuvre du Lean Manufacturing. Parmi les obstacles les plus fréquemment cités nous retrouvons :

- La difficulté à maintenir la motivation des acteurs dans le temps ;
- Le manque de ressources humaines et financières ;
- Le manque de communication lié à la démarche ;
- Le manque de soutien du management intermédiaire ;
- Le manque de soutien du top management ;
- La crainte des premiers niveaux hiérarchiques d'assumer de nouvelles attributions ;
- La crainte des premiers niveaux hiérarchiques ne pas maîtriser les techniques liés à la mise en œuvre du Lean Management ;
- La difficulté à maintenir le processus d'amélioration permanente sur le moyen et long terme.

Ainsi (Hohmann, 2013) note que « Bien que réputé fondé sur des principes de bon sens, le Lean Management ne s'impose pas naturellement dans les entreprises ». Il soulève l'interrogation suivante : « Comment expliquer que ce qui allait prendre le nom de Lean Management (...) objet d'un nombre impressionnant de communications et de formations, soit toujours aussi peu maîtrisé et aussi peu pérenne dans les entreprises qui essayent de l'appriivoiser ? » (Hohmann, 2013). Cet auteur suggère que « Le principal facteur de risque affectant le dispositif de transformation n'est pas la mise en œuvre technique, car on finit par maîtriser les techniques les plus complexes, mais l'humain qui les met en œuvre » (Hohmann, 2013).

D'un point de vue opérationnel, des résultats spectaculaires ont été rapportés, dont les plus cités concernent la réduction des stocks, l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts de fabrication (Baglin & Capraro, 1999) ; (Arbos, 2002) ; (Kilpatrick, 2003) ; (Shah & Ward, 2003) ; (Melton, 2005) ; (Dickson et al., 2009) ; (Demeter & Matyusz, 2010). Cependant, les entreprises n'obtiennent pas toujours les résultats espérés suite à l'implémentation de cette démarche (Alarçon, 2008) ; (Real et al., 2010). Des difficultés de pérennisation ont été mises en évidence dans plusieurs études (Cusumano, 1994) ; (Conti et al., 2006) ; (Real et al., 2010).

Il est toutefois fondamental de souligner comme le rappelle Hohmann (2013) que « Le Lean n'est pas simplement une collection d'outils ou de techniques mais une méthode globale de management et un cadre de référence qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative. Pour ceux qui l'ont appliqué avec succès, le Lean est autant une attitude qu'un savoir-faire » (Hohmann, 2013). Il nous faut à présent valider que le Lean management répond bien au concept d'innovation managériale et présente de ce fait, des difficultés relatives à son implantation comme toute innovation managériale.

## 2. Le Management de la qualité: Un outil de la performance

La qualité s'ouvre aujourd'hui à un champ d'action multi-acteurs intégrant tous les secteurs d'activités industriels et de services, y compris les services publics, la santé (avec l'accréditation) et l'éducation. En effet, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, de management, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise. La nouvelle architecture des normes ISO 9000 version 2000 a permis d'en faire un outil d'aide à la décision pour le management. Les trois axes forts de cette révision des normes ont été : l'approche processus avec l'écoute, la mesure de l'efficacité d'un système de management de la qualité et le client au cœur de l'entreprise. Ainsi, le Modèle EFQM d'Excellence comme guide, donne une priorité à la création de la valeur ou de la richesse pour les parties prenantes de l'entreprise. La démarche d'excellence est tournée vers la performance et des résultats multidimensionnels pour une amélioration durable.

Henry Ollagnon, professeur de gestion du vivant et stratégies patrimoniales à l'Institut Agronomique de Paris-Grignon ajoute que, « la qualité totale est un outil contributeur aux résultats, un outil d'aide à la décision, de normalisation, de valorisation de la conformité et de management... Un outil stratégique et patrimonial pour des problèmes intrinsèquement complexes et multi-acteurs » (Sylvie Mayeur, 2003, P.34). De plus, dans une approche de gestion du risque, Pierre Troisgros, innovateur de la haute cuisine française, précise que, « l'avenir est basé sur la trilogie qualité, économie et sécurité exigée par les consommateurs ». La priorité est à une gestion qualité orientée client avec d'abord la confiance du client. De sa part, Philippe Bay, Vice-Président d'assurance qualité d'Alcatel e-business Group, ajoute que, « la qualité totale, c'est d'abord la confiance du client et le QCD (Qualité Coût Délais) : la confiance apparaît ainsi comme un préalable et une priorité avant une approche plus globale et managériale de qualité totale ».

Toutefois, ce positionnement marqué d'un concept « outil de performance » ne doit cependant pas faire oublier que les entreprises relient encore la qualité à des valeurs situées au cœur du système. Dans ce sens, le sociologue Vincent de Gaulejac affirme, « qu'on doit aller encore plus loin et remettre au cœur de la réflexion sur la qualité totale le sujet : l'homme », Charles Gellman, Psychiatre de son côté souligne, « La Qualité Totale, c'est un terme qui est de l'ordre du perfectionnisme et des contraintes, c'est un défaut... À la limite c'est une maladie ». L'auteur ajoute, « Je me situe plus sur un plan sociologique et ça me choque qu'on

puisse parler de la qualité totale et d'excellence aujourd'hui. Il y a dans l'histoire des exemples terribles de qualité totale : l'inquisition et l'intégrisme par exemple. Les croisades étaient aussi l'élimination des mauvais. Prenons le risque philosophique et politique de le dire ! Je ne suis pas contre la notion de qualité mais je propose « qualité globale » ou « optimale ». Il faut donc renoncer au qualitatif de total... » (Sylvie Mayeur, 2003, P.39).

Orlan, artiste plasticienne, gère quant à elle un processus transdisciplinaire où la part de défauts et de ratages d'un projet devient sa qualité autant que sa part de succès, définit aussi la qualité totale en disant : « Dans mon travail, il faut toujours tendre vers cette qualité totale, mais si je suis réaliste, il va y avoir des défauts et des « ratages » qui vont générer de nouvelles formes. Pour atteindre la qualité, il faut dépasser la rencontre avec soi-même, les premiers cris qui sortent tout seul... ». (Sylvie Mayeur, 2003, P.39).

Comme ces définitions l'illustrent, la définition du terme « qualité » ne fait pas l'unanimité. À ce propos Gravin affirme que, « la qualité est un concept extrêmement nébuleux car facile à visualiser mais exaspérant à définir. Très vite, une définition tangible de la qualité s'est toutefois avérée nécessaire pour l'entreprise. C'est en effet une question vitale et stratégique puisqu'elle est à la base de sa compétitivité, mais également une condition nécessaire pour pouvoir communiquer la qualité à l'extérieur de manière crédible » (Michel SYLIN, Nathalie DELAUSNAY, 2003, P.868) . En effet, la démarche qualité doit rester un outil facilitateur, support de la croissance de l'entreprise pour optimiser ses performances. C'est un enjeu de management et un moyen pour faire progresser l'entreprise et non une fin en soi.

Plusieurs référentiels permettent aux entreprises de dresser leurs bilans en pratiquant la méthode d'évaluation. Cette dernière permet de repérer les points forts et les points à améliorer dans l'organisation. Dans ce qui suit nous allons essayer de présenter le principal référentiel de mesure de la performance dans une logique qualité (EFQM), qui est le plus proche de notre analyse de la performance.

### **2.1. Le modèle d'excellence EFQM : un outil de management de la performance**

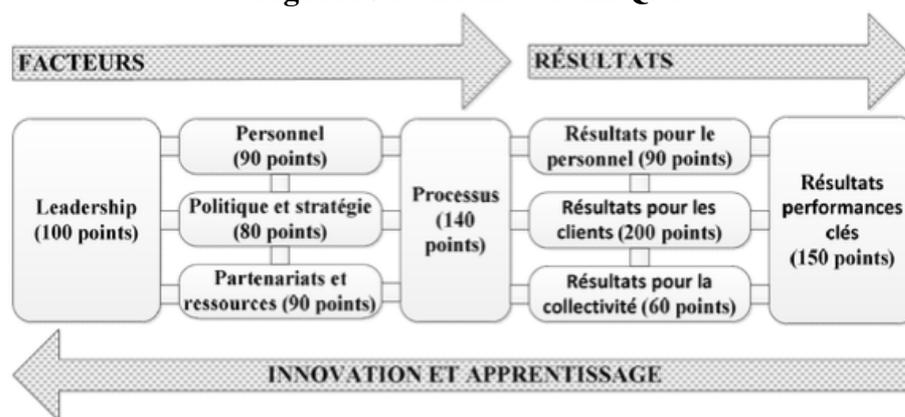
La pérennité de l'excellence dans un monde soumis à une concurrence internationale exacerbée constitue déjà une tâche très difficile. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'objectif principal de la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM) dont les missions sont :

- Améliorer la compétitivité de l'industrie européenne afin de stimuler et accompagner les organisations européennes à développer leur démarche qualité à travers la satisfaction des clients et des employés et de mesurer l'impact sur la société et sur les résultats de l'entité ;

- Dynamiser les managers européens dans l'accélération du processus de développement du management par la qualité totale.

Le modèle EFQM d'excellence a été créé en 1991 et présenté en 1992, est l'un des moyens les plus efficaces pour augmenter la performance des organisations. Sa raison d'être est d'aider les sociétés à entamer un processus d'amélioration continue et à évaluer les progrès accomplis en matière de performance. (Ramuné Kasperaviciūtė, 2011).

**Figure N°1 : Le modèle EFQM**



Source : [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Ce modèle retient neuf critères d'évaluation de la performance (cf. Figure N°1) traduits sous forme de diagramme à savoir : Le leadership, le déploiement stratégique, le management des ressources, le management des hommes, le management des processus, les résultats sur le personnel, les résultats sur les clients, les résultats sur la société et les résultats sur la performance. Cinq critères d'entre eux portent sur les moyens et quatre sur les résultats, d'une façon que, les critères de moyens couvrent ce que l'organisation fait ou met en œuvre et les critères de résultats couvrent ce que l'organisation atteint comme objectif.

D'après le modèle EFQM d'excellence on peut déduire que la qualité de l'excellence résulte non seulement de la réalisation des objectifs essentiels, mais aussi de la satisfaction des clients internes, des clients externes et de la société dans laquelle l'organisation développe son activité. (Ramuné Kasperaviciūtė, 2011).

On peut dire que ce modèle repose sur une idée de base, selon laquelle les résultats en termes de respect de la performance, des consommateurs, des gens et de la société sont obtenus à travers les partenaires, les ressources et les processus.

### 3. La performance organisationnelle : Revue de littérature

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général,

de satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement, dans le but de garantir une survie à long terme avec une certaine performance. Le thème de la performance demeure un enjeu central pour la recherche en gestion, il est de plus en plus mis en l'avant lors des débats dans les organisations. D'après Neely et al; Norrklit (NDAO Assane ,2011), ces dernières années, de nombreuses études ont été consacrées à la performance organisationnelle, dont l'objectif principal est l'identification des paramètres permettant d'expliquer la performance organisationnelle et les outils de sa mesure. En effet, ces études se limitent la plupart du temps à mesurer la performance sous l'angle financier. Or, comme l'avaient réclamé Kaplan et Norton, « l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe et la définition de la performance en terme financier ne suffit plus » (Mohamed Mahjoub DHIAF, 2011). Pour eux, la performance est devenue multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique. La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. En effet, depuis plusieurs années le souci de nombreux auteurs comme (Perera et al., 1997; Mia et al., 1994; Govindarajan & Fisher, 1990; Govindarajan & Gupta, 1985), était de chercher à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation des systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise (Hélène BERGERON, 2000). Ces travaux se limitent à étudier le concept de la performance sous son angle financier. Or, l'entreprise évolue dans un environnement en perpétuelles mutations et la définition de la performance en terme financier ne suffit plus comme le souligne (Kaplan & Norton, 1996) «La performance définie en terme financier ne suffit plus. À une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprise se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique ». (Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND, 2010).

Il existe plusieurs modèles de mesure de la performance, dans notre recherche nous avons choisi de travailler sur le modèle de Kaplan et Norton qui nous paraît plus générale et touche la performance à tous les niveaux. Sa conception et son déploiement impliquent nécessairement une refonte organisationnelle globale se traduisant dans les faits par l'instauration d'un mode de management adapté au nouveau principe de pilotage.

- **Le modèle de Kaplan et Norton :**

Ces deux auteurs présentent le TBP (le tableau de bord prospectif) comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie. Le TBP dans son contenu, ne se limite pas à la définition financière de la performance, ce modèle est général, il permet d'apprécier la performance dans quatre domaines. Autrement dit, (Errami.Y, 2006), dans sa représentation générique signale que, le TBP est organisé autour de quatre axes principaux. Le premier axe est l'Axe Financier où on retrouve les indicateurs de la performance financière, il est orienté vers la mesure de la rentabilité. Le deuxième est l'Axe Clients qui représente des indicateurs qui évaluent la fidélité actuelle et future des clients, l'accroissement de la clientèle et l'accroissement de la rentabilité par les clients. Le troisième est l'Axe des Processus Internes qui identifie les processus internes clés de la réussite et explique comment la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel. Enfin, l'Axe de l'Apprentissage Organisationnel qui décrit le capital humain et les actifs immatériels nécessaires pour aboutir à la réalisation de la stratégie. (Abdelhak SARI, 2008).

Le tableau N°1 suivant récapitule les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP.

**Tableau N°1 : Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP**

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs
<b>Financier</b>	Accroissement du chiffre d'affaire ; Réduction des coûts et amélioration de la productivité ; Utilisation de l'actif ; Réduction du risque.	Croissante des ventes ; % de bénéfice net ; Rendement sur capital investi ; Coûts unitaires.
<b>Clients</b>	Part de marché ; Conservation de nouveaux clients ; Acquisition de nouveaux clients ; Satisfaction des clients ; Rentabilité par segment.	% des ventes réalisées auprès des clients existants ; % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients ; Degré de satisfaction des clients ; Taux de retour des produits.

<b>Processus internes</b>	Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : L'innovation ; La production ; Le service après-vente.	Argent investi en R&D ; % des ventes réalisées avec des nouveaux produits ; Temps de réponse aux appels de service ; Coût standards ;
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Le potentiel des salariés ; Réorientation des compétences ; Capacités des systèmes d'information ; Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.	Taux de satisfaction des employés ; Argent investi en formation ; Disponibilité de l'information ; Nombre de suggestion par employé.

Source : Hélène Bergeron, *op.cit.*, P.7.

#### 4. Le management de la qualité et le Lean Management : Quelle relation ?

Depuis les années 1980 coexistent deux approches permettant l'amélioration la compétitivité des entreprises. Il s'agit des méthodes issues du Lean Management et du Management de la qualité. Le Lean Management au sens littéraire de la traduction est le management du « dégraissage », permettant ainsi d'optimiser les processus des organisations en identifiant et en supprimant le superflu. Le management de la qualité, quant à lui, garantit l'efficacité de l'organisation principalement en qualité, sécurité et environnement. Ce sont deux approches qui permettent l'amélioration de la performance dans les organisations.

D'après Aziz et Hafez (Aziz et Hafez, 2013), il est possible d'installer un lien entre le Lean Management et un Système Qualité en traitant l'étape de la Qualité Parfaite, par l'utilisation d'un Système Qualité orienté processus et en traitant ainsi de la performance de sa réalisation.

Contrairement à Aziz et Hafez, Micklewright de son côté propose dans son ouvrage « Lean Iso 9001 » publié en 2010 (Micklewright, 2010), une explication sur l'incompatibilité des approches Lean Management et de l'ISO. Son analyse présente une coexistence organisationnelle entre deux départements dans les entreprises : la Qualité et le Lean. Leurs objectifs ne sont pas toujours identiques, il se créerait alors des distensions entre les objectifs de ces deux départements. Pour Micklewright, ce manque de synergie organisationnelle serait à l'origine de la césure entre les deux approches « si seulement les qualitatifs et les lean managers pouvaient se concerter, et ne pas avoir une approche cloisonnée entre leurs départements avec des objectifs séparés » (Micklewright, 2010, P.20).

De son point de vue, l'ISO ne préconise pas d'outils, et le Lean Management peut tout à fait proposer des outils d'amélioration. « Le Lean donne les outils pour la mise en oeuvre de l'ISO et permet la mise en oeuvre de l'amélioration permanente » (Micklewright, 2010, P.38). Cependant, il analyse un des points de blocage des entreprises vis-à-vis de l'ISO : la trop grande densité documentaire des Systèmes de Management. Il propose l'origine de cette complexité dans un chapitre s'intitulant « Pourquoi le système de documentation devient trop gros » en 18 propositions d'analyse (Micklewright, 2010, P.44 à 48).

L'analyse de la littérature révèle une divergence d'opinions au niveau des travaux portant sur la relation entre l'implantation du Lean Management et le management de la qualité. Certains auteurs croient en une relation positive entre ces deux variables et d'autres sont contre cette relation. Nous proposons dans le cadre de ce travail d'apporter une contribution dans ce domaine à travers une étude qualitative sur le cas de huit entreprises agroalimentaires dans le grand Agadir. Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de cette étude, ainsi que notre modèle conceptuel.

## 5. Méthodologie de travail

En plus de son choix méthodologique le chercheur est censé procéder à un autre choix fondamental qui concerne l'approche ou bien la méthodologie empruntée pour la collecte et le traitement de données. Le choix de la méthodologie est influencé par l'objet de recherche qui traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur.

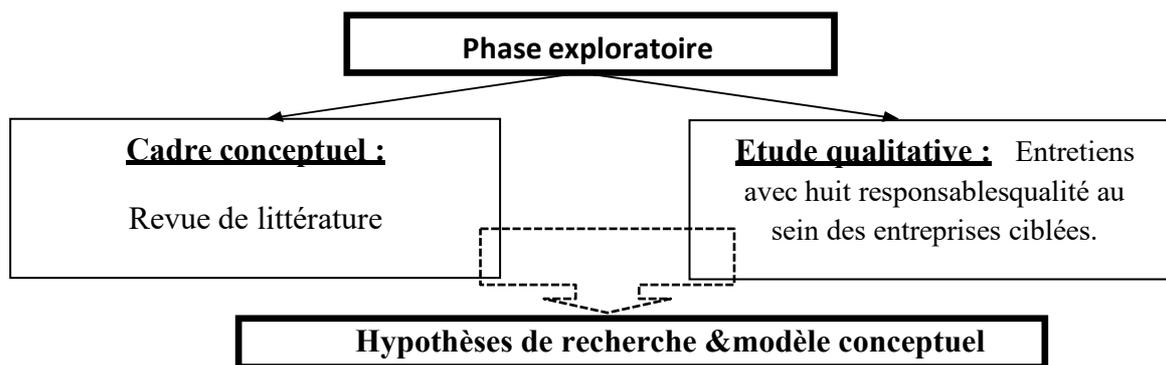
Notre recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Cette approche repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue l'ossature de notre modèle. Celui-ci reproduit, en fait, une interprétation cohérente de phénomène observable. Le but étant de déterminer la relation entre le Lean Management & le Management de la Qualité et son impact sur la performance de l'entreprise. Selon cette démarche nous allons nous baser sur la logique de test. Pour ce faire, le guide d'entretien apparaît comme un mode des plus efficaces de production des données primaires, notamment dans une optique hypothético-déductive comme la notre. En effet, nous avons réalisé une étude exploratoire via une méthode qualitative par le biais des entretiens semi-directifs, sur le cas de huit entreprises agroalimentaires certifiées situées dans le Grand Agadir. Il s'agit des entreprises de différentes activités agroalimentaires (Industrie de fromagerie, industrie de conserveries de poissons, industrie des huileries, industrie des produits laitiers, industrie de charcuterie, industrie de farine et huile de poisson), de moyenne et grande taille. Cette étude a été menée durant le mois d'Octobre 2020. Pour chaque entretien, nous avons pris des rendez-vous à

l'avance avec des responsables qualité qui ont été très intéressés par notre sujet de recherche, la durée de chaque entretien a été estimée à 30 minutes. En effet, le nombre final d'entretiens s'est arrêté en se basant sur le principe de saturation de l'information défini par Glaser et Strauss (Glaser et Strauss, 1967), c'est-à-dire dès que l'on avait eu le sentiment que les enquêtés n'apportent plus d'informations originales par rapport à celles qui ont été déjà recueillies.

## 6. Résultats de l'étude qualitative

La revue de littérature effectuée ci-devant, nous a fourni une base théorique riche en informations pour élaborer notre cadre conceptuel en construisant un modèle intégrant les principaux éléments théoriques identifiés et mettant en évidence les relations théoriques mises en lumière dans les études antérieures et en suggérant celles pouvant faire l'objet d'hypothèses selon notre modèle. (cf. Schéma N°1).

Schéma N°1 : La structure de notre article



Source : Elaboré par nos soins

### Thème N° 1 : Relation Management de la qualité & Lean Management

#### ❖ Les apports du Management de la qualité :

L'analyse des propos des interviewés relatifs aux apports du management de la qualité conduit à distinguer trois principaux attributs qui seront synthétisés dans le **tableau N° 2**, ci-dessous :



Attributs innovateurs	Attributs organisationnels	Attributs Clients
<p>-Une valeur ajoutée pour l'entreprise surtout concernant son image sur le marché, ce qui lui permet la conservation de ses clients ;</p> <p>-Le fait d'être certifié ISO 9001 augmente le taux du budget alloué à la R&amp;D. ce qui permet de promouvoir l'innovation au sein de l'entreprise.</p>	<p>-Permet de favoriser l'implication du personnel en encourageant d'avantage l'esprit d'équipe,</p> <p>-Est une stratégie basée sur le développement continu des ressources de l'entreprise ;</p> <p>-Permet à chacun de positionner son emploi, son niveau de responsabilité à l'intérieur des métiers du groupe et mieux appréhender les évolutions possibles de sa carrière ;</p> <p>-Permet à l'entreprise de mieux concilier ses besoins en compétences à court et moyen termes avec les aspirations individuelles de l'évolution des salariés ;</p> <p>-Favorise la mobilité interne par une meilleure connaissance des compétences mises en œuvre et l'utilisation d'outils de gestion adaptés, ainsi qu'une meilleure communication entre le personnel ;</p> <p>-Permet de développer les compétences à travers le biais des formations adaptées sans oublier l'acquisition de nouvelles compétences via le recrutement ;</p> <p>-Permet à l'entreprise de réduire ses coûts et par conséquent d'être plus rentable.</p>	<p>- C'est une opportunité pour mieux satisfaire les clients tout en conservant la qualité du produit ;</p> <p>- Permet de maintenir une bonne relation client, tout en diminuant le taux de plaintes clients et la qualité des produits offerts.</p>

Source : Elaboré par nos soins

D'après les résultats du tableau N°2, on constate que le management de la qualité conduit l'entreprise vers une satisfaction client de haut niveau ce qui lui permet d'augmenter sa part de marché, assurer une forte implication du personnel et développer des compétences tout en favorisant la prise d'initiative.

Les interviewés ajoutent, que le fait d'être certifié montre aussi une rigueur administrative et financière ce qui permet de minimiser les coûts à travers l'élimination des gaspillages. Selon eux la mise en place du management de la qualité, permet également d'augmenter le taux du budget alloué aux recherches et développement et promouvoir l'innovation.

#### ❖ Les apports du Lean Management :

Les données recueillies auprès des agroalimentaires ont toutes confirmé une relation positive entre le déploiement de la démarche Lean management et la performance organisationnelle.

Voici les constats que nous avons pu tirer de cette étude:

- Une satisfaction globale de la clientèle s'est améliorée positivement dans les huit entreprises enquêtées ;
- Les entreprises chassent énormément de gaspillages, libère un maximum de temps pour l'amélioration continue et pour l'amélioration de la qualité des services fournis ;
- Une augmentation globale du taux de satisfaction des employés. En effet, les entreprises déploient des efforts considérables en matière de formation du personnel en lien avec le Lean, à savoir, 10%, des employés ont suivi une formation portant sur le Lean.

D'après les résultats de cette étude on peut dire que l'implémentation de l'approche Lean Management représente un changement philosophique et culturel pour l'entreprise, qui impliquera nécessairement un changement des comportements et des habitudes de l'ensemble du personnel impliqué.

#### ❖ La relation Lean Management & Management de la qualité :

Les responsables interrogés ont témoigné que le Lean management dans sa description théorique semble être une démarche efficace qui consiste à prendre en compte les erreurs de fonctionnement, pour améliorer en continu l'action d'un appareil donné. En effet, le salarié se voit attribuer une vraie autonomie. Il peut par exemple arrêter un processus immédiatement lorsqu'une erreur est détectée pour la corriger sur place. Avec une hiérarchie bien définie et en rationalisant les processus, les coûts peuvent être optimisés. Les responsables ajoutent que, la réduction des coûts et l'augmentation de la flexibilité sont considérés comme un avantage compétitif, créant des performances supérieures. Ainsi la culture organisationnelle générée par la démarche qualité influe sur le succès de l'implémentation du processus Lean, tout en étant rentable et compétitive. Ce qui permet à l'entreprise de s'améliorer et de produire bon du premier coup en évitant le moindre gaspillage. Les interviewés ont tous confirmé l'existence d'une synergie entre Le Lean Management et La démarche qualité. Pour eux, les deux démarches sont indissociables et complémentaires. En effet, il est important d'ajouter que la

démarche Lean est basée sur de nombreux outils qualité performants tel que le Lean Six Sigma et la méthode DMAIC, le Kaizen, la méthode des 5S ou le Kanban, et s'appuie sur les quatre piliers suivants : le travail en équipe, la communication, l'utilisation efficiente des ressources et l'élimination des gaspillages. En guise de conclusion, selon cette étude et à l'égard des recherches antérieures, les pratiques du management de la qualité et de Lean management semblent acquérir une importance considérable dans le cadre des entreprises industrielles et permettent essentiellement d'accroître la performance.

## Thème N° 2 : Mesure de la performance organisationnelle :

### ❖ Auto-évaluation selon le modèle européen d'excellence EFQM :

Le but de cette auto-évaluation est d'évaluer les neuf critères du modèle d'excellence, afin de pouvoir sélectionner les variables les plus pertinentes pour construire notre modèle conceptuel. Afin de garantir une meilleure fiabilité de réponse et pour apporter des mesures à l'ensemble des critères du modèle, nous avons opté pour l'échelle de Likert, (1999). Notre choix peut être justifié, par le fait que l'échelle est considérée comme un bon indicateur de mesure des attitudes des interviewés.

**Tableau N°3: Auto-évaluation selon le modèle d'excellence EFQM**

Entreprises Variables	E/se 1	E/se 2	E/se 3	E/se 4	E/se 5	E/se 6	E/se 7	E/se 8
<b>Leadership</b>	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyen	Faible	Moyen	Faible
<b>Politique et stratégie</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Elevé
<b>Gestion du personnel</b>	Très élevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Élevé	Élevé
<b>Partenariats et ressources</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Elevé	Très élevé	Élevé
<b>Processus</b>	Moyen	Moyen	Elevé	Moyen	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé
<b>Satisfaction des clients</b>	Très élevé	Très élevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Elevé	Très élevé	Très élevé
<b>Satisfaction du personnel</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
<b>Intégration à la vie de la collectivité</b>	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	Moyen

<b>Résultats Opérationnels</b>	Moye n	Moyen	Moye n	Faible	Moye n	Moye n	Moyen	Faible
--------------------------------	-----------	-------	-----------	--------	-----------	-----------	-------	--------

Source : Élaboration personnelle

Les entretiens réalisés sur les huit entreprises, ont révélé un écart sensible entre les variables. En effet, le critère « leadership » présente un niveau faible pour toutes les entreprises, les dirigeants marocains ne donnent pas une importance à ce critère, et expliquent ceci par le fait que parfois les comportements des collaborateurs se construisent en réaction contre les pratiques, ce qui provoque des ruptures dans les processus.

Les trois critères « résultats opérationnels», « processus » et « l'intégration à la vie de la collectivité », présentent des résultats moyens. Cependant, les quatre critères qui restent à savoir « gestion du personnel », « Partenariats et ressources », « satisfaction des clients », satisfaction du personnel » et « politique et stratégie » présentent des niveaux supérieurs au niveau de toutes les entreprises. Pour ce faire, pour la construction de notre modèle conceptuel, nous allons retenir uniquement les variables qui présentent un résultat élevé ou très élevé à savoir : Facteur Humain, Partenariats et Ressources, Politique et Stratégie et Satisfaction des Clients.

❖ **Auto-évaluation selon le modèle de Kaplan et Norton :**

**Tableau N°4: Auto-évaluation selon le modèle de Kaplan et Norton**

<b>Entreprises</b> <b>Variables</b>	<b>E/se 1</b>	<b>E/se 2</b>	<b>E/se 3</b>	<b>E/se 4</b>	<b>E/se 5</b>	<b>E/se 6</b>	<b>E/se 7</b>	<b>E/se 8</b>
<b>Financier</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Elevé	Élevé	Élevé
<b>Clients</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Élevé
<b>Processus Internes</b>	Très élevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Élevé	Élevé
<b>Apprentissage Organisationnel</b>	Moyen	Moyen	Elevé	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Moyen

Source : Élaboration personnelle

Nous pouvons remarquer à partir des résultats de l'auto-évaluation du modèle de Kaplan et Norton, que l'Axe « Apprentissage organisationnel » présente un niveau faible pour la

majorité des entreprises ciblées. Ceci s'explique par le fait que ces dernières n'accordent pas une grande importance à l'orientation de leurs compétences et la capacité de leurs systèmes d'information est très faible ainsi que le problème d'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.

Afin d'éviter une influence négative de l'Axe apprentissage organisationnel sur notre analyse quantitative, nous allons garder uniquement les trois axes, à savoir : l'Axe Clients, L'Axe Financier et L'Axe Processus internes.

❖ **Auto-évaluation selon le modèle de Barbarat Lyonnet :**

**Tableau N°5: Auto-évaluation selon le modèle de Barbarat Lyonnet**

<b>Entreprises</b> <b>Variables</b>	<b>E/se 1</b>	<b>E/se 2</b>	<b>E/se 3</b>	<b>E/se 4</b>	<b>E/se 5</b>	<b>E/se 6</b>	<b>E/se 7</b>	<b>E/se 8</b>
<b>l'Élimination des Gaspillages</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Elevé	Élevé	Élevé
<b>Le Juste A Temps</b>	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Élevé
<b>la Qualité</b>	Très élevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé	Élevé	Élevé
<b>l'Amélioration Continue</b>	Elevé	Moyen	Elevé	Elevé	Elevé	Moyen	Elevé	Moyen
<b>Le Management Visuel</b>	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	Moyen	Faible	Moyen
<b>Le Management des Hommes</b>	Elevé	Très élevé	Elevé	Elevé	Elevé	Très élevé	Très élevé	Élevé

**Source : Élaboration personnelle**

D'après les résultats du tableaux N°5 ci-dessus, nous constatons que la seule variable qui présente un effet Moyen celle du Management visuel.

❖ **Contribution de l'étude qualitative**

Les résultats de l'étude qualitative démontrent l'importance de l'implantation du management de la qualité et le Lean Management pour la performance organisationnelle des entreprises.

D'après cette étude exploratoire, les entreprises agroalimentaires du Grand Agadir donnent beaucoup d'importance à l'implantation et le maintien d'un système qualité et la démarche Lean Management. Pour elles c'est une voie vers l'excellence et la compétitivité surtout dans un contexte purement concurrentiel.

D'après le test d'auto-évaluation du modèle EFQM, du Kaplan et Norton et celui de Barbara Lyonnet, nous avons pu retenir douze variables pour la construction de notre modèle conceptuel à savoir :

- Quatre variables qui mesurent les pratiques du management de la qualité:
  - Facteur humain
  - Partenariats et Ressources
  - Politique et Stratégie
  - Satisfaction des clients
- Trois variables pour mesurer la performance organisationnelle :
  - L'Axe Financier
  - L'Axe Clients
  - L'Axe Processus internes
- Cinq variables pour mesurer le Lean Management :
  - L'élimination des Gaspillages
  - Le Juste à Temps
  - La qualité
  - L'amélioration continue
  - Le management des hommes

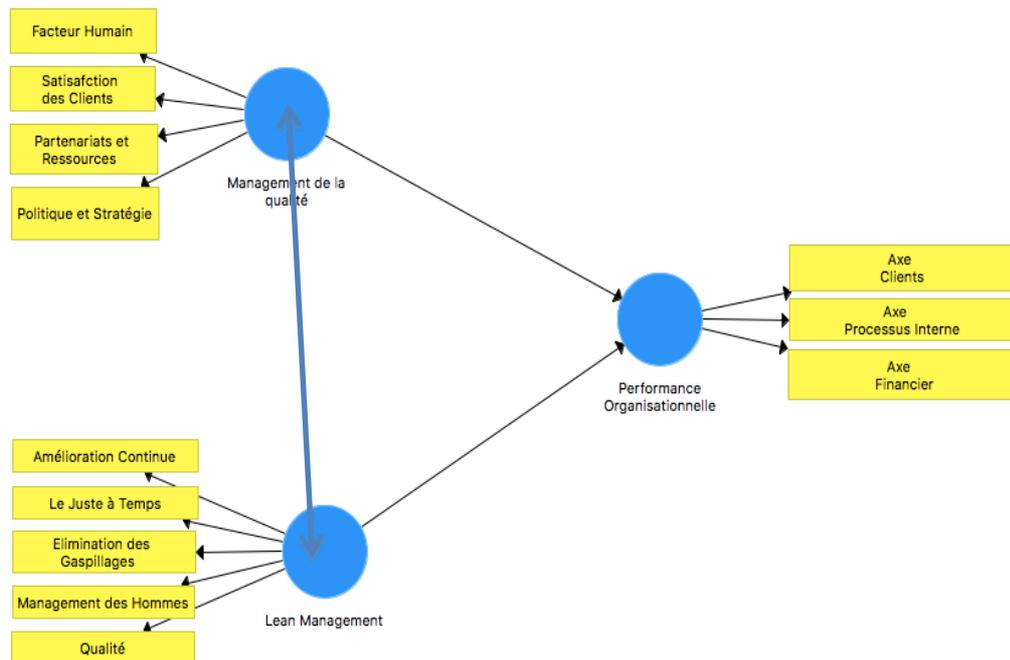
Dans l'objectif de répondre à notre problématique de recherche, nous procéderons dans ce qui suit à étudier l'effet de chaque variable expliquant les pratiques du management de la qualité et celle mesurant le Lean Management sur les trois Axes de la performance organisationnelle retenus. Pour ce faire, nous avons proposé quatre hypothèses de recherche à partir de la littérature et à l'aide de notre étude exploratoire. Ainsi nous allons construire notre modèle conceptuel qui établit les liens de causalité entre nos variables

Le volé de la littérature ainsi présenté montre que plusieurs pratiques affectent largement la performance des entreprises. Pour ce faire, nous avons sélectionné les variables jugées pertinentes sur la base de l'étude documentaire et l'étude qualitative réalisée sur le cas de huit entreprises agroalimentaires. Ces variables identifiées ont été utilisées par plusieurs auteurs et

dans plusieurs investigations empiriques. Ces dernières comportent quatre pratiques du management de la qualité à savoir : le Facteur Humain, les Partenariats et Ressources, la Politique et Stratégie et Satisfaction des Clients, en s’inspirant du modèle d’excellence EFQM, trois axes mesurant la performance organisationnelle, développés sur la base des travaux de Kaplan et Norton, il s’agit de l’Axe Clients, l’Axe Financier et l’Axe Processus Internes. Et cinq axes mesurant la démarche Lean Management : L’élimination des Gaspillages, Le Juste à Temps, La qualité, L’amélioration continue et Le management des hommes en s’inspirant du Modèle de Barbara Lyonnet.

Il est souhaitable de mentionner que les variables retenues peuvent être considérées comme étant des hypothèses. Chaque variable est développée de façon à contribuer d’une manière tangible à la réussite d’une démarche qualité et la démarche Lean Management et à la contribution de la performance organisationnelle. De ce fait notre modèle de recherche sera schématisé comme suit (figure, n°2) :

**Figure N°2 : Le modèle conceptuel**



**Source : Smart PLS**

Il s’agit d’un modèle conceptuel qui propose certaines relation causales entre deux types de variables : une variable expliquée « performance organisationnelle » et deux variables explicatives « Lean management & Management de la qualité ». A partir de la structure de ce

modèle et la revue de littérature effectuée, nous avons formulé quatre hypothèses de recherche suivantes :

**Hypothèse 1:** Le Management de la qualité influencerait d'une façon positive sur la performance organisationnelle.

**Hypothèse 2 :** Le Lean Management aurait un impact positif sur la performance organisationnelle

**Hypothèse 3:** La synergie entre le Management de la qualité et le Lean influencerait d'une façon significative la performance organisationnelle

**Hypothèse 4:** Le Lean Management et le Management de la qualité aurait un effet négatif sur la performance organisationnelle

**Conclusion :**

Dans cet article, nous avons proposé une nouvelle approche mettant en synergie deux démarches d'amélioration continue qui sont souvent antinomiques dans les organisations actuelles : Le Lean Management et Le management de la qualité.

Force est de constater qu'il existe bien deux approches distinctes pour mettre en œuvre les principes de l'amélioration continue : une approche organisationnelle, via les normes ISO et la certification attenante, et une approche plus opérationnelle, via l'implantation des concepts et principes du Lean Management. Cette dernière est moins contraignante en termes de documentation et permet d'obtenir plus rapidement des résultats visibles pour le management. Les points de vue bibliographiques divergent sur la complémentarité de ces deux approches. Même s'il y a eu quelques tentatives de fusion, aucune proposition n'a permis de conclure à un modèle clair et précis. Il est important de noter que malgré les difficultés rencontrées quant à la mesure de l'impact de la relation Lean Management & Management de la qualité sur la performance, en aucun temps n'avons-nous décelé une détérioration de la performance, sous aucun de ces aspects, dans les entreprises enquêtées. Cependant, d'après les résultats de cette étude on peut déduire que le management de la qualité et le Lean Management ont des avantages et des points communs (concepts de l'amélioration continue, de la Qualité parfaite, du management des Hommes en particulier) et ils ont des avantages complémentaires s'ils sont utilisés en synergie positive et non en opposition. Nous sommes convaincus qu'il y a un moyen de réunir le management de la qualité et Lean Management. Malgré les frustrations vécues dans le processus d'analyse du lien de causalité pouvant exister entre le Lean Management et le Management de la qualité et leur effet sur la performance des entreprises agroalimentaires, le travail réalisé nous a permis de procéder à une appréciation globale

positive de cette relation. Ce travail nous a de plus permis de construire notre modèle conceptuel et formuler des hypothèses de recherche.

### **Les principaux apports de la recherche :**

Cette étude peut être considérée comme une clarification et une extension des travaux antérieurs réalisés dans ce sens et nous permet de mieux comprendre la nature de la relation entre les pratiques du Lean Management et le management de la qualité et son impact sur la performance organisationnelle. Notre apport théorique réside au niveau du développement d'un modèle conceptuel qui met en relation une variable expliquée « la performance organisationnelle » et deux variables explicatives « Lean Management & Management de la qualité ».

### **Perspectives :**

Pour ce qui concerne les perspectives de notre travail, nous comptons procéder au test de ce modèle conceptuel développe ci-devant via une étude quantitative, d'une part et d'autre part nous allons essayer de le tester également dans d'autres secteurs d'activité et dans d'autres villes pour vérifier sa validité externe.

### **Bibliographie :**

- AMDAOUD, M. (2014). « La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable », FSECG, Université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU;
- Besbes, A & Aliouat, B. (2013). « L'impact de l'innovation managériale sur la performance : Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel », Revue française de gestion » N° 235, pages 161 à 174 ;
- BERGERON, H. (2000). « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer ? », Université du Québec à Trois rivières, p.2 ;
- Claude, J. & ANDREANI. & CONCHON, F. (2005). « Méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing », Institut INESMMA, ESCP-EAP, Paris-Cedex 11, p.2.
- DOHOU, A. & BERLAND, N. (2010). « Mesure de la performance globale des entreprises », Institut d'Administration des Entreprises, Université Poitiers Cedex. p.4 ;
- DHIAF, M. (2007). « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile et habillement », Ecole nationale supérieure d'arts et métiers, Thèse de doctorat soutenue p.59
- Flachaire, E. (2000). « Les méthodes du bootstrap dans les modèles de régression », Économie & prévision, 142 pp. 183-194 ;
- GAGNE, C. & GODIN, G. (1999). « Les théories sociales cognitives : guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire », groupe de recherche sur les aspects psychosociaux de la santé, Université LAVAL, p.9 ;
- Giuliani, P.H & Robert, M. (2018). « Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : l'exemple du lean manufacturing », Business School (MBS), Montpellier, 68
- Godefroy, B. & Houy, T. (2009). « L'adoption des pratiques de gestion Lean : Cas des entreprises industrielles françaises », Revue française de gestion, n° 197 | pages 83 à 106;
- Kasperaviciuté, R. (2011). « L'application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur », Université Mykolas Romeris, p.389 ;
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). « Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management, accounting horizons », Vol.15, N°1, p.98 ;
- Le Roy, F.& Robert, M. & Giuliani, P.H. (2013). « L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives », Revue française de gestion (N° 235), pages 77 à 90 ;

- Lyonnet, B. (2010). « Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc », Université de Savoie ;
- LAHLOU, C. (2003). « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances », p.5 ;
- Mourre, M.L. (2014). « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing », Institut Supérieur de Gestion, Université Paris-Est Créteil;
- Mayeur, S. (2003). « Guide opérationnel de la qualité : Faut-il tuer la qualité totale ? », Editions Maxima, p.34 ;
- Micklewright, M. (2010). « Lean Iso 9001 ». Amazon.fr –Lean ISO 9001.
- NDAO, A. (2011). « La perception de la performance dans les cabinets d’expertise comptable », 3ème Journée d’étude en contrôle de gestion à Nantes, « le contrôle de gestion des activités de service », IEMN-IAE-Université de Nantes, p.2 ;
- Raymond, L. & St pierre, J. (2007). « La R&D en tant que déterminant de l’innovation dans les PME : Essai de clarification empirique », Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois Rivières;
- Remon Fayek, A & Hafez S.M (2013). « Applying lean thinking in construction and performance improvement ». Journal d'ingénierie d'Alexandrie Volume 52, Numéro 4 , Décembre 2013 , Pages 679-695.
- SARI, A. (2008). « Comparaison de deux méthodes de conception du BSC (OVAR et la méthode de Kaplan et Norton) », Université de Québec, Montréal, p.5 ;
- SYLIN, M. & DELAUSNAY, N. (2003). « Qualité de vie au travail et qualité dans l’enseignement supérieur des hautes écoles », Université Libre de Bruxelles, p.868 ;
- SZYMANSKI, C. & HARIVEL, L. & FARGES, G. (2015). « Le management de la qualité et le Lean : Deux démarches complémentaires pour faire de la qualité rentable », Extrait des Cahiers de la Qualité - Volume 2, Université de Technologie de Compiègne, France.